



Presenting a Human Resource Management Model in the Attention Economy Era: Strategies for Sustaining Focus and Reducing Digital Fatigue

Mohammad Yazdaniziarat¹ 

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received 07 April 2026

Received in revised form 03

May 2026

Accepted 14 May 2026

Published online 10 June

2026

Keywords:

*Attention Economy,
Employee Focus, Digital
Fatigue, Human Resource
Management*

Abstract

Background and Objective: In the attention economy era, employees' attention has become the scarcest organizational capital, and digital fatigue resulting from excessive use of technology threatens their cognitive health and productivity. This study aims to design a human resource management model in the attention economy era, focusing on strategies to sustain focus and reduce digital fatigue.

Methodology: This is an applied qualitative study using grounded theory methodology. Data were collected through semi-structured interviews with 20 experts selected through purposive sampling.

Findings: The findings revealed a comprehensive model including causal conditions (technological pressure, always-on culture, poor process design, and lack of digital literacy), contextual conditions (centralized structure, cultural norms, and rigid regulations), and intervening conditions (managerial support, technological infrastructure, and reward system). The core phenomenon, "attention erosion and digital mental fatigue," manifested through six components, and multi-level strategies were proposed including macro-level (protective policies, job redesign), meso-level (aware leadership development, communication re-engineering), and micro-level (individual empowerment, focused environment design). Consequences emerged at individual level (burnout, work-life conflict), organizational level (elite exit, operational dependency), and institutional level (social capital erosion, injustice normalization).

Conclusion: The proposed model demonstrates that effective employee attention management requires transformation in governance policies, cognitive load-based job redesign, and development of attention-conscious leadership.

Cite this article: Yazdaniziarat, M. (2026). Presenting a Human Resource Management Model in the Attention Economy Era: Strategies for Sustaining Focus and Reducing Digital Fatigue. *Intelligent Management of Human Capital*, 3(8), 69-99.

 DOI: <http://doi.org/10.22034/imhr.2026.585617.1100>

Publisher: Human Capital institute, Command and Staff University of I.R.I Army, <https://www.imhr.ir>

© "Authors retain the copyright and full publishing rights."

DOI: 10.22034/imhr.2026.585617.1100



1. Researcher Assistant, Faculty of Humanities, Department of Management, Islamic Azad University, Bojnourd Branch, Bojnourd, Iran E.mail: Yazdaniziarat.m@semnan.ac.ir



Presenting a Human Resource Management Model in the Attention Economy Era: Strategies for Sustaining Focus and Reducing Digital Fatigue

Extended Abstract

Background and Objective: In the digital transformation era, organizations face a fundamental paradox: while information technologies have enhanced productivity and connectivity, the overwhelming volume of digital stimuli has transformed human attention into the scarcest organizational capital. The "attention economy" has emerged as a framework in which attracting and maintaining employee attention has become the primary organizational challenge. Consequently, digital fatigue—resulting from excessive and continuous technology use—threatens employees' mental health, cognitive focus, and work performance. Despite growing research on technostress and digital fatigue, most existing studies have focused on identifying causes and consequences rather than providing an integrated, actionable framework for human resource management. Moreover, limited attention has been paid to the unique cultural, structural, and technological characteristics of Iranian organizations, including high power distance, centralized administrative systems, relationship-oriented culture, and technology restrictions due to international sanctions. This study aims to design a comprehensive and indigenous human resource management model for the attention economy era, focusing on strategies to sustain employee focus and reduce digital fatigue.

Methodology: This qualitative study employed grounded theory methodology. The interpretivist philosophy recognized that digital fatigue is subjectively constructed through employees' experiences within their digital work environments. The target population consisted of experts in human resource management and information technology with at least five years of relevant experience. Participants were selected through purposive and theoretical sampling, continuing until theoretical saturation was achieved. The final sample comprised 20 experts: 8 university professors, 7 HR managers, and 5 IT specialists (14 males, 6 females; average age 41 years; average work experience 11 years). Data were collected through semi-structured in-depth interviews lasting 45–65 minutes each, covering experiences with digital fatigue, causal factors, management strategies, and policy recommendations. Field notes and organizational documents were used for triangulation. Data analysis followed three-stage coding (open, axial, and selective) using qualitative analysis software. Rigor was ensured through credibility, transferability, dependability, and confirmability criteria.

Findings: The analysis revealed a comprehensive model organized around six main categories. Causal conditions included: technological pressure and constant connectivity (e.g., 24-hour message bombardment), always-on culture (e.g., valuing online presence over output), poor process design (e.g., endless unnecessary meetings, ambiguous goals and expectations), pressure for multitasking, and lack of digital literacy (e.g., no attention management training). These operated within a contextual environment comprising: centralized and hierarchical structure (tall decision-making walls), risk-averse and conservative culture (organizational pact of silence), socio-cultural norms (physical presence over remote work), rigid national regulations and legal framework (inflexible labor laws, sanctions-induced technological deprivation), macro political-economic conditions, and workplace-geographical characteristics (long working hours, traffic). The core phenomenon—"attention erosion and digital mental fatigue"—manifested through six components: gradual and invisible expansion of job boundaries with loss of autonomy, institutionalization of job creep and internalization of compulsion, gradual and hidden job creep process, qualitative and responsibility creep, cognitive distress and mental fatigue, and digital anxiety with work-life imbalance and emotional exhaustion. Multi-level strategies were identified: macro-level (protective attention policies, cognitive load-based job redesign), meso-level (attention-conscious leadership development, communication and work process re-engineering), and micro-level (individual attention management empowerment, focused work environment



design). Implementation of these strategies was influenced by six intervening conditions: managerial support and commitment, technological infrastructure, team social capital, managerial-political stability, individual boundary-setting skills, and transparent reward and compensation system. Consequences emerged at three levels: individual-level (emotional burnout and reduced job commitment, work-life conflict and professional regret), organizational-level (elite exit and organizational silence, operational dependency and bottleneck creation), and institutional-level (social capital and institutional legitimacy erosion, spread of dysfunctional patterns and normalization of injustice). Feedback loops indicated that negative consequences reinforced the vicious cycle of digital fatigue.

Conclusion: This study successfully designed a comprehensive human resource management model for the attention economy era. Digital fatigue in Iranian organizations is primarily acute, context-dependent, and manifests through cognitive, physical, and emotional components. Unlike early studies equating digital fatigue with burnout, this research reveals fundamental differences: digital fatigue is reversible upon short-term technology disengagement, whereas burnout is chronic. The causal chain is: high cognitive load → digital fatigue (acute) → if sustained → burnout (chronic). The model contributes to literature by introducing indigenous concepts such as "long arm of regulations," "organizational pact of silence," and "captivity in place and time," and by discovering a broader spectrum of coping strategies including macro-level legal and structural interventions. Practical implications include developing "right-to-disconnect" charters, redesigning jobs based on cognitive load, creating focus sanctuaries, shifting performance evaluation from online presence to output quality, and providing digital attention literacy training. Policy recommendations include increasing labor law flexibility to accommodate remote work and supporting domestic technological infrastructure. Despite contextual limitations, this study provides a robust indigenous model of digital fatigue, offering a practical roadmap for organizations to enhance productivity while improving employees' quality of life.

Keywords: *Attention Economy, , Employee Focus, Digital Fatigue, Human Resource Management*



ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی در عصر اقتصاد توجه: راهبردهای حفظ تمرکز و کاهش

خستگی دیجیتال

محمد یزدانی زیارت 

چکیده

زمینه و هدف: در عصر اقتصاد توجه، توجه کارکنان به کمیاب‌ترین سرمایه سازمانی تبدیل شده و خستگی دیجیتال ناشی از استفاده مفرط از فناوری، سلامت شناختی و بهره‌وری آنان را تهدید می‌کند. هدف این پژوهش، طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی در عصر اقتصاد توجه با تأکید بر راهبردهای حفظ تمرکز و کاهش خستگی دیجیتال است.

روش‌شناسی: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ روش، کیفی و از نوع نظریه‌داده‌بنیاد است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ نفر از خبرگانی که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند، جمع‌آوری گردید.

یافته‌ها: یافته‌ها الگوی جامعی شامل شرایط علی (فشار فناوری، فرهنگ همیشه در دسترس، طراحی ضعیف فرآیندها و کمبود سواد دیجیتال)، شرایط زمینه‌ای (ساختار متمرکز، هنجارهای فرهنگی و مقررات دست‌وپاگیر) و شرایط مداخله‌گر (حمایت مدیریت، زیرساخت فناوری و نظام جبران خدمات) را نشان داد. پدیده محوری «فرسایش توجه و خستگی ذهنی دیجیتال» با شش مؤلفه تجلی یافته و راهبردهای سه‌سطحی شامل کلان (سیاست‌های حفاظتی، بازطراحی شغل)، میانی (توسعه رهبری آگاه، بازمهندسی ارتباطات) و خرد (توانمندسازی فردی، طراحی محیط متمرکز) پیشنهاد شد. پیامدها در سطوح فردی (فرسودگی، تعارض کار-زندگی)، سازمانی (خروج نخبگان، وابستگی عملیاتی) و نهادی (ریزش سرمایه اجتماعی، سرایت بی‌عدالتی) ظهور می‌یابند.

نتیجه‌گیری: الگوی ارائه‌شده نشان می‌دهد مدیریت اثربخش توجه کارکنان مستلزم تحول در سیاست‌های حاکمیتی، بازطراحی مشاغل مبتنی بر بار شناختی و توسعه رهبری آگاه به توجه است.

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۵/۰۱/۱۸

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۵/۰۲/۱۳

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۵/۰۲/۲۴

تاریخ انتشار:

۱۴۰۵/۰۳/۲۰

کلیدواژه‌ها:

اقتصاد توجه، تمرکز

کارکنان، خستگی

دیجیتال، مدیریت

منابع انسانی

استناد: یزدانی زیارت، محمد. (۱۴۰۵). ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی در عصر اقتصاد توجه: راهبردهای حفظ تمرکز و کاهش خستگی دیجیتال.

مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۳(۸)، ۶۹-۹۹.

DOI: <http://doi.org/10.22034/imhr.2026.585617.1100>

ناشر: پژوهشکده سرمایه انسانی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، <https://www.imhr.ir>

© «حق نشر (کپی رایت) و کلیه حقوق انتشار برای نویسندگان محفوظ است.»



DOI: 10.22034/imhr.2026.585617.1100

۱. پژوهشیار، دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، بجنورد، ایران. رایانامه:

Yazdaniziarat.m@semnan.ac.ir

مقدمه

در عصر تحول دیجیتال، مدیریت منابع انسانی درگیر تناقضی عمیق شده است که از یک سو فناوری‌های اطلاعاتی بهره‌وری و همبستگی سازمانی را افزایش داده‌اند و از سوی دیگر حجم انبوه داده‌ها و محرک‌های دیجیتال، گران‌بهاترین سرمایه انسانی یعنی «توجه» را نشانه گرفته‌اند. حدود نیم‌قرن پیش، هربرت سایمون هشدار داد که وفور اطلاعات به فقر توجه می‌انجامد (Simon, 1971، به نقل از Heitmayer, 2025)؛ هشداری که امروز در قالب «اقتصاد توجه» به واقعیتی انکارناپذیر بدل شده است؛ اقتصادی که در آن جلب و حفظ توجه کارکنان، به مسئله‌ای محوری برای سازمان‌ها تبدیل شده است (Loewenstein & Wojtowicz, 2025). در چنین فضایی، «خستگی دیجیتال» که ریشه در استفاده مفرط و بی‌وقفه از فناوری دارد سلامت روان، توانایی تمرکز و عملکرد شغلی کارکنان را به طور جدی تهدید می‌کند (Okonkwo, 2025).

مطالعات پیشین نشان داده‌اند که فشارهای ناشی از فناوری یا همان تکنواسترس‌ها نظیر اضافه‌بار اطلاعاتی، مزاحمت‌های پیوسته و نیاز به پاسخ‌گویی فوری از مهم‌ترین پیش‌بین‌کننده‌های خستگی ذهنی و کاهش بهره‌وری در محیط‌های کاری دیجیتال هستند (Borle et al., 2021؛ Ragu-Nathan et al., 2008). همچنین، فرهنگ «همیشه روشن» که با نفوذ ابزارهای ارتباطی همراه شده، فرایندهای خودتنظیمی و جریان کاری مطلوب را مختل کرده و تنش‌های روانی مزمنی را ایجاد می‌کند (Mdhululi, 2025؛ Ohly et al., 2023). با این حال، علی‌رغم رشد سریع پژوهش‌ها در حوزه تکنواسترس و خستگی دیجیتال، بیشتر مطالعات موجود بر شناسایی علل و پیامدهای این پدیده متمرکز بوده‌اند و کمتر به ارائه الگوی یکپارچه و عملیاتی برای مدیریت منابع انسانی در جهت حفظ تمرکز و کاهش خستگی دیجیتال پرداخته شده است.

بنابراین، مسئله اصلی این پژوهش، فقدان چارچوبی نظام‌مند و مبتنی بر شواهد برای مدیریت سرمایه انسانی در عصر اقتصاد توجه است؛ چارچوبی که بتواند به سازمان‌ها در طراحی راهبردهای مؤثر برای «حفظ تمرکز کارکنان» و «کاهش خستگی دیجیتال» یاری رساند. اهمیت این موضوع از آنجا ناشی می‌شود که نادیده گرفتن خستگی دیجیتال نه تنها به فرسودگی شغلی و افت عملکرد فردی منجر می‌شود (Tarafdar et al., 2015)، بلکه می‌تواند مزیت رقابتی سازمان را در اقتصادی که توجه به عنوان ارزش‌آفرین‌ترین سرمایه شناخته می‌شود، به طور جدی تضعیف کند (Davenport & Beck, 2001). بر این اساس، این پژوهش با بهره‌گیری از رویکرد کیفی و نظریه داده‌بنیاد (Corbin & Strauss, 2015) در

صدد است تا الگویی بومی و کاربردی برای مدیریت منابع انسانی در عصر اقتصاد توجه ارائه نماید تا سازمان‌ها بتوانند ضمن حفظ سلامت شناختی کارکنان، تمرکز و کارایی خود را در محیطی آکنده از محرک‌های دیجیتال باز یابند.

پیشینه نظری پژوهش

تاریخچه و تعاریف مفهوم اقتصاد توجه

مفهوم «اقتصاد توجه» ریشه در اواخر قرن بیستم و هم‌زمان با انفجار اطلاعات دارد؛ هربرت سایمون (Simon, 1971, p. 40) با طرح این ایده که «ثروت اطلاعات به فقر توجه می‌انجامد»، بر کمیابی تولنایی انسان برای پردازش اطلاعات در دنیای انباشته از داده تأکید کرد. این مفهوم تا اوایل دهه ۲۰۰۰ توسط داوونپورت و بک (Davenport & Beck, 2001) به صورت نظام‌مند وارد ادبیات مدیریت شد و در سال‌های اخیر، هایت مایر (Heitmayer, 2025) از «موج دوم» آن سخن گفت که در آن توجه به نمادی جهانی از ارزش در پلتفرم‌های دیجیتال تبدیل شده است. از نظر تعریف، داوونپورت و بک (۲۰۰۱) اقتصاد توجه را پیکربندی سازمان‌یافته‌ای از بازارها می‌دانند که توجه در آن منبعی کمیاب و سرمایه‌پذیر است؛ لون‌اشتاین و وجتویچ (Loewenstein & Wojtowicz, 2025) آن را مطالعه تخصیص توجه توسط عامل‌های اقتصادی در محیطی رقابتی می‌دانند و هایت مایر (Heitmayer, 2025) بر نقش پلتفرم‌های دیجیتال در استخراج و مبادله این ارز همگانی تأکید دارد. به طور خلاصه، اقتصاد توجه چارچوبی اقتصادی-اجتماعی است که در آن توجه محدود و تجدیدنپذیر انسان به کمیاب‌ترین منبع راهبردی بدل می‌شود و سازمان‌ها و کارکنان همواره برای جلب، حفظ و حراست از آن در برابر محرک‌های دیجیتال رقابت می‌کنند (Heitmayer, 2025; González de la Torre et al., 2025).

ابعاد و مولفه‌های اقتصاد توجه

اقتصاد توجه دارای چهار بعد اصلی است: بعد کمیاب‌شناختی که بر محدودیت ذاتی مغز در پردازش همزمان تنها یک جریان توجه آگاهانه تأکید دارد (Simon, 1971; González de la Torre et al., 2025)؛ بعد ارزش اقتصادی که توجه را به مثابه ارزی قابل مبادله، سرمایه‌گذاری و استخراج می‌نگرد که ارزش آن در هدایت تصمیم‌گیری و شکل‌دهی به رفتارهاست (Davenport & Beck, 2001; Loewenstein & Wojtowicz, 2025)؛ بعد رقابتی-ساختاری که به محیطی اشاره دارد که در آن محرک‌های دیجیتال پیوسته برای جلب توجه رقابت می‌کنند (Heitmayer, 2025)؛ و بعد رفتاری-پیامدی که تخصیص کارآمد توجه را به تجربه جریان، خلاقیت و عملکرد بالا پیوند می‌زند و تخصیص ناکارآمد آن را به خستگی دیجیتال و

کاهش بهره‌وری (Csikszentmihalyi, 1990; Okonkwo, 2025; Sirakaya, 2025). افزون بر این ابعاد، اقتصاد توجه پنج مؤلفه دارد: محرک توجه (نشانه‌های فعال کننده)، ظرفیت توجه (حداکثر مقدار قابل تخصیص در بازه زمانی)، تخصیص توجه (فرایند تمرکز بر محرک خاص)، نگهداشت توجه (مدت تمرکز بر آن محرک) و ارزش توجه (پیامدهای مثبت یا منفی حاصل از تخصیص) (Heitmayer, 2025; Loewenstein & Wojtowicz, 2025).

الگوهای مدیریت منابع انسانی در عصر اقتصاد توجه

در دو دهه اخیر، الگوهای مدیریت منابع انسانی دستخوش تحولات بنیادینی شده‌اند. الگوهای سنتی که عمدتاً بر وظایف اداری-اجرایی مانند جذب، آموزش و حقوق و دستمزد متمرکز بودند (Budhwar et al., 2023)، به تدریج جای خود را به رویکردهای راهبردی‌تری داده‌اند که در آن منابع انسانی به عنوان «سرمایه انسانی» و محرک اصلی مزیت رقابتی سازمان شناخته می‌شود (Louati et al., 2026). با ورود فناوری‌های دیجیتال، مفاهیمی همچون «مدیریت منابع انسانی دیجیتال^۱» و «مدیریت منابع انسانی الکترونیک^۲» شکل گرفتند که بر خودکارسازی فرآیندها، تحلیل داده‌های نیروی کار و ارائه خدمات کارآمدتر تأکید دارند (بهرامی و همکاران، ۱۴۰۴). با این حال، پژوهشگران انتقاد دارند که بیشتر این الگوها همچنان بر جنبه‌های فنی و عملیاتی متمرکز بوده و به چالش‌های شناختی و روانی کارکنان در مواجهه با انبوه اطلاعات و محرک‌های دیجیتال توجه نکرده‌اند (Tarafdar et al., 2019; Louati et al., 2026). به عبارت دیگر، در حالی که زیرساخت‌های فناورانه به سرعت توسعه یافته‌اند، رویکردهای مدیریت منابع انسانی متناسب با این تحولات، کمتر به «سلامت شناختی» و «توجه» کارکنان به عنوان سرمایه‌های راهبردی سازمان توجه داشته‌اند (Tarafdar et al., 2019; Nastjuk et al., 2024). این شکاف نظری، ضرورت تدوین الگوهایی را آشکار می‌سازد که بتوانند پیوند میان فناوری، ساختار سازمانی و نیازهای انسانی کارکنان را در عصر اقتصاد توجه برقرار سازند (Louati et al., 2026; Budhwar et al., 2023).

مدل‌های اقتصاد توجه

در طول تکامل مفهوم اقتصاد توجه، مدل‌های نظری گوناگونی پدید آمده‌اند. سایمون (Simon, 1971) با تأکید بر زنجیره «فراوانی اطلاعات → فقر توجه → تخصیص کارآمد»، «صرفه‌جویی در توجه» را ملاک کارایی سازمانی دانسته است. داونپورت و بک (Davenport & Beck, 2001) مدلی سه‌لایه شامل جلب، حفظ و هدایت توجه ارائه کرده‌اند. هایت مایر

^۱. Digital HRM

^۲. E-HRM

(Heitmayer, 2025) با طرح «موج دوم»، موج اول (۱۹۹۰-۲۰۱۵)، با وبسایت‌ها و ایمیل و واحد زمان) را از موج دوم (۲۰۱۵ به بعد، با رسانه‌های اجتماعی و الگوریتم‌های پیشنهادگر و واحد تعامل) متمایز ساخته و بر کیفیت توجه به جای کمیت اتصال تأکید کرده است. لون‌اشتاین و وجتویچ (Loewenstein & Wojtowicz, 2025) مدلی اقتصادی-شناختی با چهار مؤلفه عامل‌ها، محیط اطلاعاتی، فناوری‌های توجه و بازار توجه ارائه داده‌اند. گونزالس دلاتوره و همکاران (González de la Torre et al., 2025) نیز با مدل سه‌لایه زیست‌شناختی، روان‌شناختی و فناورانه، هشدار داده‌اند که همگرایی این لایه‌ها می‌تواند به «دام توجه» (معطوف‌سازی پیوسته به محرک‌های کم‌ارزش اما فوری) بینجامد. به‌طور خلاصه، این مدل‌ها به‌ترتیب بر صرفه‌جویی در توجه، جلب و هدایت توجه، تفاوت نسلی، بازار توجه و هشدار درباره‌ی دام‌های شناختی تأکید دارند و همگی برای تدوین الگوی مدیریت منابع انسانی در عصر اقتصاد توجه کاربردهای مهمی دارند.

تمایز اقتصاد توجه با برخی مفاهیم مشابه

مفهوم اقتصاد توجه در ادبیات علمی اغلب با مفاهیمی چون اضافه‌بار اطلاعاتی، تکنواسترس، خستگی دیجیتال و حواس‌پرتی فناورانه درهم‌آمیخته می‌شود، اما این مفاهیم از حیث ماهیت، سطح تحلیل و دلالت‌های عملی تفاوت‌های بنیادینی دارند. اضافه‌بار اطلاعاتی به وضعیتی اشاره دارد که حجم اطلاعات از ظرفیت پردازش فرد فراتر رفته و توان تصمیم‌گیری را از او سلب می‌کند، در حالی که اقتصاد توجه رویکردی کلان‌تر و اقتصادی-شناختی به سازوکارهای تخصیص، رقابت و ارزش‌گذاری توجه است (Loewenstein & Wojtowicz, 2025). تکنواسترس بر واکنش استرسی فرد در برابر تقاضاهای فناورانه متمرکز است (Tarafdar et al., 2007)، اما اقتصاد توجه بستر علیّی بسیاری از این تنش‌ها را شکل می‌دهد (Nastjuk et al., 2024). خستگی دیجیتال با کاهش منابع توجه، فرسودگی شناختی و بی‌انگیزگی پس از استفاده طولانی‌مدت از فناوری همراه است (Okonkwo, 2025) و بر نتیجه نهایی تعامل با فناوری تأکید دارد، حال آنکه اقتصاد توجه به فرآیند لحظه‌به‌لحظه تخصیص توجه می‌پردازد و خستگی دیجیتال را یکی از پیامدهای بلندمدت آن می‌داند (Jegorow, 2026). حواس‌پرتی فناورانه نیز به وقفه‌ها و انحرافات توجهی ناشی از اعلان‌ها و پیام‌های فوری اطلاق می‌شود (Orhan et al., 2021) و بر رویدادهای کوتاه‌مدت متمرکز است، در حالی که اقتصاد توجه چارچوبی فراگیرتر است و افزون بر وقفه‌ها، سرمایه‌گذاری توجه، رقابت بر سر آن و طراحی سیستم‌های جلب توجه را نیز دربر می‌گیرد (Heitmayer, 2025). مجموعه، این مفاهیم در زنجیره علیّی «اقتصاد توجه → اضافه‌بار اطلاعاتی → حواس‌پرتی →

تکنواسترس → خستگی دیجیتال» قابل جای‌دهی هستند، اما هر یک از نظر ماهیت و کاربرد عملی در مدیریت منابع انسانی متمایزند (Louati et al., 2026).

پیشینه تجربی پژوهش

مطالعه اقتصاد توجه از سایمون (Simon, 1971) آغاز شد که به رابطه معکوس فراوانی اطلاعات و کمیابی توجه اشاره کرد. داوونپورت و بک (Davenport & Beck, 2001) آن را به عنوان ارز جدید کسب‌وکار معرفی نمودند. هایت مایر (Heitmayer, 2025) نظریه «موج دوم اقتصاد توجه» را مطرح کرد و لون‌اشتاین و وجتویچ (Loewenstein & Wojtowicz, 2025) چارچوب اقتصادی-شناختی برای بازارهای توجه ارائه دادند. در حوزه پیامدهای منفی، تارافدار و همکاران (Tarafdar et al., 2007, 2019) مدل پنج عاملی تکنواسترس را توسعه دادند. ناستجوک و همکاران (Nastjuk et al., 2024) در فراتحلیل خود اثر منفی تکنواسترس بر عملکرد و رفاه کارکنان را تأیید کردند. ریدل (Riedl, 2022) و فاوویل و همکاران (Fauville et al., 2021) به خستگی ناشی از تماس‌های ویدئویی پرداختند. در حوزه مدیریت منابع انسانی، بودوار و همکاران (Budhwar et al., 2023) و لواتی و همکاران (Louati et al., 2026) بر نقش مدیریت منابع انسانی در عصر دیجیتال تأکید کرده‌اند. با این حال، پژوهش‌های خارجی کمتر به الگوی یکپارچه مدیریت منابع انسانی در عصر اقتصاد توجه پرداخته‌اند.

در ایران، روشندل اربطانی و همکاران (۱۴۰۱)، لطیفی و همکاران (۱۴۰۴)، بلوچ و بلوچ (۱۴۰۴) و جواهری ذاکر و همکاران (۱۴۰۴) به ترتیب به پیشایندهای جذب توجه در اینستاگرام، اقتصاد توجه در مدیریت رسانه، فرسودگی روانی کاربران و نقش اقتصاد توجه در بی‌ثباتی بازار سهام پرداخته‌اند. همچنین نوری و همکاران (۱۴۰۳) تأثیر هوش مصنوعی را بر سلامت و ایمنی کارکنان و بهرامی و همکاران (۱۴۰۴) تأثیر مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر توسعه شایستگی‌ها با نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی را بررسی کرده‌اند.

با وجود گسترش پژوهش‌ها در حوزه‌های اقتصاد توجه، تکنواسترس و خستگی دیجیتال، مرور نظام‌مند پیشینه نظری و تجربی نشان می‌دهد که ادبیات مدیریت منابع انسانی همچنان با چهار شکاف نظری-کاربردی روبه‌روست: نخست، بیشتر مطالعات بین‌المللی (همچون Nastjuk et al., 2024؛ Tarafdar et al., 2019) به شناسایی علل و پیامدهای تکنواسترس بسنده کرده‌اند و الگویی یکپارچه که روابط پویای این پدیده‌ها را در چارچوب اقتصاد توجه تبیین کند و راهبردهای چندسطحی ارائه دهد، وجود ندارد؛ به‌ویژه نقش زمینه‌های سازمانی مانند ساختار سلسله‌مراتبی، فرهنگ ریسک‌گریزی و قوانین دست‌وپاگیر کمتر واکاوی شده

است. دوم، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دیجیتال (مثلاً بهرامی و همکاران، ۱۴۰۴؛ Budhwar et al., 2023) عمدتاً بر جنبه‌های فنی و عملیاتی (خودکارسازی، تحلیل داده) متمرکزند و از سلامت شناختی و توجه کارکنان به‌عنوان سرمایه‌های راهبردی، به‌ویژه در مواجهه با اضافه‌بار اطلاعاتی و چندوظیفگی، غفلت کرده‌اند؛ این نقص به طراحی الگوهایی انجامیده که توان پاسخ به چالش‌های شناختی-روانی کارکنان در عصر اقتصاد توجه را ندارند (Louati et al., 2026). سوم، در سطح داخلی، پژوهش‌های موجود (همانند روشندل اربطانی و همکاران، ۱۴۰۱؛ لطیفی و همکاران، ۱۴۰۴) بیشتر به ابعاد رسانه‌ای و بازاریابی اقتصاد توجه معطوف بوده و مطالعه‌ای مشخص به طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی برای کاهش خستگی دیجیتال و حفظ تمرکز در سازمان‌های ایرانی نپرداخته است؛ با توجه به ویژگی‌های منحصربه‌فرد ایران (فاصله قدرت بالا، نظام اداری متمرکز، محدودیت‌های فناوریانه ناشی از تحریم و فرهنگ حضور فیزیکی)، بومی‌سازی چنین الگویی ضرورتی انکارناپذیر است. چهارم، شکاف نظری میان رویکردهای «فناورانه» و «انسان‌محور» در مدیریت منابع انسانی وجود دارد؛ به‌گونه‌ای که اغلب الگوهای موجود یا بر زیرساخت‌های دیجیتال تأکید دارند (و نیازهای انسانی را نادیده می‌گیرند) یا صرفاً بر عوامل فردی (چون مدیریت زمان) متمرکزند، بدون توجه به ابعاد ساختاری، فرهنگی و سیستمی. پژوهش حاضر با یکپارچه‌سازی اقتصاد توجه، تکنواسترس و خستگی دیجیتال در قالب نظریه داده‌بنیاد و با لحاظ بافت ویژه ایران، درصدد پر کردن این چهار شکاف برآمده است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی در عصر اقتصاد توجه با تأکید بر راهبردهای حفظ تمرکز و کاهش خستگی دیجیتال کارکنان انجام شده است. روش مورد استفاده رویکرد کیفی و روش نظریه داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین است (Corbin & Strauss, 2015). فلسفه پژوهش بر پایه رویکرد تفسیرگرایی استوار است، که در آن واقعیت، امری ذهنی و ساخته‌شده از تجربیات و تعاملات افراد در بستر محیط کار دیجیتال در نظر گرفته می‌شود. رویکرد تحقیق، استقرایی بوده و از داده‌های عینی حاصل از مصاحبه با خبرگان به سمت ساختن یک مدل نظری حرکت می‌کند.

مشارکت‌کنندگان این پژوهش شامل خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی و فناوری اطلاعات در سازمان‌های دولتی، خصوصی و نیمه‌دولتی سراسر کشور بودند که حداقل پنج سال تجربه تخصصی مرتبط داشتند. با توجه به هدف پژوهش که طراحی الگویی بومی برای سطح کلان نظام اداری ایران است، جامعه هدف به‌صورت گسترده و با رویکرد «تنوع

حداکثری» از میان سازمان‌های دولتی، خصوصی و نیمه‌دولتی انتخاب شد. این گستردگی با هدف افزایش تعمیم‌پذیری نظری (نه آماری) مدل صورت گرفت. هرچند تنوع سازمانی ممکن است خطر پراکندگی داده‌ها را به همراه داشته باشد، اما تحلیل داده‌ها نشان داد که شرایط زمینه‌ای مشترک در نظام اداری ایران به گونه‌ای است که تجربه خستگی دیجیتال را در سطحی فراتر از صنایع خاص، یکپارچه می‌سازد. با توجه به هدف کیفی پژوهش و ضرورت دستیابی به بینش‌های عمیق، روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند (قضاوتی) آغاز و با نمونه‌گیری نظری ادامه یافت. تعیین حجم نمونه بر اساس معیار اشباع نظری صورت پذیرفت. گردآوری و تحلیل داده‌ها به صورت همزمان و چرخه‌ای انجام شد و مصاحبه‌ها تا جایی ادامه یافت که هیچ مقوله یا خصیصه جدیدی در داده‌های جدید آشکار نشد، روابط بین مقوله‌ها تکرار شونده و ثبات یافته شد، و ابعاد و تنوع هر مقوله به طور کامل توسعه یافت. احراز اشباع نظری بر اساس معیارهای زیر صورت پذیرفت: (۱) تکرارپذیری داده‌ها: پس از مصاحبه هفدهم، مفاهیم و مقوله‌های استخراج شده شروع به تکرار کردند و داده‌های جدید، ابعاد یا ویژگی‌های تازه‌ای به مدل در حال تکوین اضافه نکردند. (۲) اشباع مقوله‌ها: همه مقوله‌های اصلی (شرایط علی، پدیده محوری و ...) از نظر ویژگی‌ها و ابعاد به حدی غنی شدند که ارتباط بین آن‌ها به وضوح قابل ترسیم بود. (۳) عدم وجود داده‌های چالشی: سه مصاحبه اضافی (مصاحبه‌های ۱۸، ۱۹ و ۲۰) نیز انجام شد تا از عدم وجود داده‌های متعارض یا چالشی با مدل اطمینان حاصل شود، که این سه مصاحبه داده جدیدی تولید نکردند و صرفاً تأییدکننده بودند. بر این اساس، حجم نمونه نهایی با ۲۰ مصاحبه به اشباع نظری رسید. ترکیب جمعیت شناختی نمونه نهایی به شرح جدول ۱ است.

جدول ۱. ترکیب جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش

ردیف	نقش سازمانی	سن	سابقه کار	جنسیت	مدرک تحصیلی
۱	استاد دانشگاه	۴۸	۱۵	مرد	دکتری
۲	مدیر منابع انسانی	۳۵	۸	زن	فوق لیسانس
۳	استاد دانشگاه	۴۲	۱۰	مرد	دکتری
۴	متخصص فناوری اطلاعات	۳۹	۱۰	مرد	لیسانس
۵	استاد دانشگاه	۴۵	۱۳	زن	دکتری
۶	مدیر منابع انسانی	۳۳	۷	مرد	فوق لیسانس
۷	استاد دانشگاه	۵۲	۲۰	مرد	دکتری
۸	مدیر منابع انسانی	۳۰	۶	زن	لیسانس
۹	استاد دانشگاه	۵۰	۱۸	مرد	دکتری
۱۰	مدیر منابع انسانی	۴۰	۱۱	مرد	فوق لیسانس

ردیف	نقش سازمانی	سن	سابقه کار	جنسیت	مدرک تحصیلی
۱۱	استاد دانشگاه	۳۷	۶	زن	دکتری
۱۲	متخصص فناوری اطلاعات	۴۳	۱۴	مرد	لیسانس
۱۳	مدیر منابع انسانی	۴۱	۱۳	مرد	فوق لیسانس
۱۴	استاد دانشگاه	۴۷	۱۶	زن	دکتری
۱۵	متخصص فناوری اطلاعات	۲۹	۵	مرد	لیسانس
۱۶	مدیر منابع انسانی	۳۸	۱۰	مرد	فوق لیسانس
۱۷	استاد دانشگاه	۳۹	۷	مرد	دکتری
۱۸	متخصص فناوری اطلاعات	۳۶	۹	مرد	لیسانس
۱۹	مدیر منابع انسانی	۴۲	۱۲	مرد	فوق لیسانس
۲۰	متخصص فناوری اطلاعات	۴۴	۱۳	زن	دکتری

شناسایی و انتخاب خبرگان طی فرآیندی دو مرحله‌ای انجام شد تا اطمینان حاصل گردد مشارکت کنندگان از تجربه زیسته و تخصص عمیق کافی در زمینه «خستگی دیجیتال» و «اقتصاد توجه» برخوردارند. در مرحله اول (غربالگری اولیه)، با بهره‌گیری از سه راهکار موازی شامل معرفی توسط مدیران ارشد منابع انسانی، جستجوی نظام‌مند در پایگاه‌های علمی معتبر و پروفایل‌های حرفه‌ای برای شناسایی افراد دارای حداقل یک مقاله علمی-پژوهشی مرتبط، و همچنین بررسی سوابق اجرایی و آموزشی (تصدی سمت مدیریتی در پروژه‌های تحول دیجیتال یا سابقه تدریس و اجرای دوره‌های مرتبط)، فهرست اولیه افراد واجد شرایط تهیه گردید. اما شاخص‌های ظاهری یادشده، به‌تنهایی ملاک نهایی ورود به مطالعه نبوده و معیار اصلی و تعیین‌کننده، در مرحله دوم (تأیید نهایی در مصاحبه عمیق) محقق شد؛ بدین صورت که از مشارکت کنندگان خواسته شد تا نمونه‌های عینی از تجارب روزمره خود نظیر مصادیق هجوم اطلاعات دیجیتال، فشار چندوظیفگی، راهبردهای مقابله با خستگی دیجیتال، و سیاست‌های سازمانی مرتبط با مدیریت توجه را تشریح نمایند. تنها افرادی که توانستند با ارائه مثال‌های ملموس و شواهد کافی، درک عمیق و مواجهه مستقیم خود با پدیده را به اثبات برسانند، در تحلیل نهایی منظور شدند و در صورت عدم احراز این معیار (که در عمل برای هیچ‌یک از ۲۰ مشارکت‌کننده نهایی رخ نداد)، از مطالعه حذف می‌گردیدند. این فرآیند نظام‌مند، علاوه بر تأمین اعتبار محتوایی نمونه، با رویکرد نمونه‌گیری هدفمند و نظری در نظریه داده‌بنیاد (Corbin & Strauss, 2015) بر انتخاب مشارکت کنندگان

بر اساس «توانایی غنی‌سازی داده‌ها» تأکید دارد، همسو بوده و اطمینان می‌دهد که داده‌های گردآوری‌شده از منبع آگاه و دارای بینش عمیق نسبت به پدیده مورد مطالعه اخذ شده است. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته‌ی عمیق بود. راهنمای اولیه مصاحبه با بهره‌گیری از ادبیات پژوهش و دو مصاحبه آزمایشی، پیرامون محورهای تجربیات خستگی دیجیتال، عوامل مؤثر (فردی، بین‌فردی و سازمانی)، راهبردهای مدیریت توجه، چالش‌های سازمانی و پیشنهاد‌های سیاستی طراحی شد. هر مصاحبه ۴۵ تا ۶۵ دقیقه به طول انجامید و با اخذ رضایت آگاهانه و تضمین محرمانگی، ضبط و پیاده‌سازی گردید. یادداشت‌های میدانی و بررسی اسناد سازمانی (سیاست‌های دورکاری، فرهنگ ارتباطی و دستورالعمل‌های منابع انسانی) برای مثلث‌سازی روش‌شناختی به کار رفت. پس از توضیح اهداف، محرمانگی و حق انصراف به مشارکت‌کنندگان، مصاحبه‌ها در محیطی آرام و خصوصی در محل کار یا به صورت مجازی انجام پذیرفت.

تحلیل داده‌ها با پیروی از رهنمودهای کوربین و اشتراوس (۲۰۱۵) در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی و با کاربرد نرم‌افزار مکس کیودا انجام شد و برای کاهش سوگیری، یادداشت‌های انعکاسی در طول فرآیند تحلیل ثبت گردید. در کدگذاری باز، متون مصاحبه‌ها خط به خط بررسی و مفاهیم اولیه استخراج شدند. در کدگذاری محوری، کدهای مشابه در قالب شش مقوله اصلی (شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها) سازماندهی شدند و برای افزایش اعتمادپذیری، بازبینی همتا با دو استاد روش‌شناسی کیفی انجام گرفت که پس از بحث و تبادل نظر، بر روی نامگذاری و روابط مقوله‌ها اجماع حاصل شد. در کدگذاری انتخابی، پدیده‌ی محوری «فرسایش توجه و خستگی ذهنی دیجیتال» کانون یکپارچه‌سازی قرار گرفت و داستان نظری ترسیم شد که روابط علی میان مؤلفه‌ها را نشان می‌داد و در نهایت به مدل نهایی پژوهش انجامید.

برای تأمین اعتبار و قابلیت‌انکای یافته‌ها، معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا (Lincoln & Guba, 1985) رعایت شد: باورپذیری از طریق بازبینی مستمر کدگذاری توسط دو پژوهشگر و حل اختلاف‌ها از راه اجماع، ارائه تفسیرها و الگوی نهایی به ۵ مشارکت‌کننده و دریافت تأیید آن‌ها، و مثلث‌سازی با استفاده از منابع داده‌ای متنوع و مقایسه با چارچوب‌های نظری حاصل گردید. انتقال‌پذیری با توصیف غنی از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان، بافت پژوهش و فرآیند مصاحبه‌ها، همراه با نقل‌قول‌های مستقیم، امکان قضاوت خوانندگان را برای کاربرست یافته‌ها در بافت‌های مشابه فراهم ساخت. اطمینان‌پذیری از طریق آرشیو نظام‌مند مراحل تصمیم‌گیری و یادداشت‌های تحلیلی، و نیز کدگذاری ۲۵

درصد از داده‌ها توسط پژوهشگری مستقل و محاسبه ضریب توافق تأمین شد. تأییدپذیری نیز با ثبت یادداشت‌های تأملی پژوهشگر برای مستندسازی پیش‌فرض‌ها و جهت‌گیری‌های شخصی، و استفاده از نقل‌قول‌های مستقیم و نماینده در گزارش هر مقوله، به‌منظور ایجاد پیوند مستحکم میان استنتاج‌ها و داده‌های خام، تحقق یافت.

بومی‌سازی الگو از طریق چهار معیار انجام شد: (۱) حساسیت نظری به مفاهیم خاص ایران مانند «فرهنگ حضور فیزیکی» و «تحریم فناوری» در مرحله کدگذاری. (۲) استخراج مقوله‌های بومی شامل «چارچوب قانونی و مقررات دست‌وپاگیر»، «فرهنگ محافظه‌کار و ریسک‌گریز» و «ویژگی‌های محیط کاری و جغرافیایی». (۳) اعتبارسنجی توسط خبرگان بومی که میانگین انطباق الگو با واقعیت سازمان‌های ایران را تأیید کردند. (۴) استفاده از نقل‌قول‌های نشان‌دار که مستقیماً به قوانین، فرهنگ و محدودیت‌های ایران ارجاع دارند.

یافته‌های پژوهش

در این بخش، فرآیند تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های ارائه می‌شود. تحلیل داده‌ها بر اساس رویکرد نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد و در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفته است. جدول ۲ نمایی کلی از این فرآیند را نشان می‌دهد.

جدول ۲. کدگذاری باز، محوری و انتخابی

کدگذاری انتخابی	کدهای محوری	کدگذاری باز	یک نمونه نقل‌قول مستقیم شاخص	کد مصاحبه شونده
شرایط علی	فشار فناوری و ارتباطی دائمی	ضرورت پاسخگویی سریع، دریافت پیام در ساعات غیراداری، نابودی مرز کار و زندگی	توی سازمان ما، از صبح تا شب تو گروه‌های مختلف پیام میاد. حتی ساعت ۱۰ شب هم مدیر پیام می‌ده و انتظار پاسخ فوری داره.	۲-۷-۱۱-۱۴-۱۸
شرایط علی	فرهنگ همیشه در دسترس بودن	تشویق ساعت کاری مجازی بالا، ارزش‌گذاری بر کمیت حضور، اضطراب از جاماندن	فرهنگ اینه که هرکی بیشتر آنلاین باشه، بیشتر کار می‌کنه. تو ارزیابی‌ها به کسی که همیشه آنلاین هست امتیاز بیشتری می‌دن.	۴-۷-۱۰-۱۵-۲۲
شرایط علی	طراحی ضعیف فرآیندهای کاری	جلسات مکرر غیرضروری، موازی‌کاری، سیستم گزارش‌دهی وقت‌گیر	برگزاری جلسات تکراری و بی‌نتیجه را یکی از موانع تمرکز و بهره‌وری می‌دانم که نشان‌دهنده نبود سیاست ارتباطی کارآمد در سازمانه.	۴-۹-۱۳-۱۷-۲۱
شرایط علی	ابهام در اهداف و انتظارات	تغییرات مکرر اولویت‌ها، عدم شفافیت در ارزیابی، احساس بی‌معنایی	مدام اولویت‌ها عوض می‌شه. امروز یه پروژه اولویت داره، فردا می‌گن نه اون مهم نیست، این یکی رو انجام بده.	۳-۸-۱۲-۱۶-۲۰

کد گذاری انتخابی	کدهای محوری	کدگذاری باز	یک نمونه نقل قول مستقیم شاخص	کد مصاحبه شونده
شرایط علی	فشار برای چندوظیفگی	باور غلط به بهره‌وری چندوظیفگی، کاهش توان تمرکز عمیق، احساس ناقص ماندن کارها	باور به بهره‌وری چندوظیفگی را خطا می‌دانم که کیفیت کار را کاهش و استرس را افزایش می‌دهد؛ نیاز به بازنگری در معیارهای ارزیابی و طراحی نقش‌های متمرکز داریم	۵-۸-۱۲-۱۶-۱۹
شرایط علی	کم بودن سواد دیجیتال	عدم آموزش مدیریت توجه، ناآگاهی از ابزارهای کنترلی، ناتوانی در اولویت‌بندی	خیلی از همکاران نمی‌دونن چطور اعلان‌های مزاحم رو خاموش کنن. یه دوره آموزشی درباره مدیریت توجه و تمرکز ندیدیم.	۱-۵-۹-۱۳-۱۷
شرایط زمینه‌ای	ساختار متمرکز و سلسله‌مراتبی	تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری، سلسله‌مراتب طولانی، عدم تفویض اختیار	ساختار سازمان ما خیلی سلسله‌مراتبیه. هر تصمیمی باید از فیلترهای زیادی رد بشه. برای یه کار ساده باید کلی نامه بزنیم.	۳-۷-۱۱-۱۶-۲۰
شرایط زمینه‌ای	فرهنگ محافظه‌کار و ریسک‌گریز	ترس از خطا، فرهنگ سرزنش، فقدان امنیت روانی	فرهنگ سازمانی ما ریسک‌گریز هست. اگر اشتباه کنی، تا آخر عمرت یادت می‌دن. هیچکس جرات نوآوری نداره.	۶-۱۱-۱۶-۲۰-۲۵
شرایط زمینه‌ای	هنجارهای فرهنگی-اجتماعی	ارزش‌گذاری بر حضور فیزیکی، بی‌اعتمادی به کار از راه دور	فرهنگ کاری در ایران هنوز بر پایه «حضور فیزیکی» هست. اگر نباشی، فکر می‌کنند کار نمی‌کنی.	۳-۶-۱۰-۱۴-۱۹
شرایط زمینه‌ای	چارچوب قانونی و مقررات ملی	قوانین دست و پاگیر، عدم پشتیبانی از دورکاری	قوانین کار در ایران خیلی قدیمی و غیرمنعطفه. مثلاً دورکاری رو به رسمیت نمی‌شناسن.	۷-۱۲-۱۷-۲۱-۲۶
شرایط زمینه‌ای	شرایط اقتصادی-سیاسی کلان	محدودیت دسترسی به فناوری‌های روز، ابزارهای ناکارآمد	تحریم‌ها باعث شده خیلی از نرم‌افزارهای به‌روز دنیا رو نداشته باشیم. مجبوریم با ابزارهای قدیمی و کند کار کنیم.	۸-۱۳-۱۸-۲۲-۲۷
شرایط زمینه‌ای	ویژگی‌های محیط کاری و جغرافیایی	ساعات کاری طولانی، ترافیک، مسافت طولانی	ساعات کاری معمولاً طولانی هست و رفت و آمد هم خیلی زمان می‌بره. تا می‌رسی خونه، دیگه انرژی نداری.	۹-۱۴-۱۸-۲۳-۲۸
شرایط مداخله‌گر	حمایت و تعهد مدیریت ارشد	حمایت مدیران ارشد، تقدیر رسمی از کارهای فرانقشی، ثبت کارهای اضافی	اگر مدیران حمایت کنند و کار اضافی را در جلسات رسمی تأیید و قدردانی نمایند، احساس بی‌عدالتی کمتر می‌شود. که متأسفانه اغلب نادیده گرفته می‌شود.	۲-۶-۱۰-۱۴-۲۱
شرایط مداخله‌گر	زیرساخت فناوری اطلاعات	سیستم‌های ناکارآمد، اتوماسیون محدود، قطعی اینترنت و اینترنت	وقتی سیستم فناوری اطلاعات به‌روز باشد و کارها به‌صورت اتوماسیون انجام شود، فشار کار	۳-۹-۱۳-۱۷-۲۵

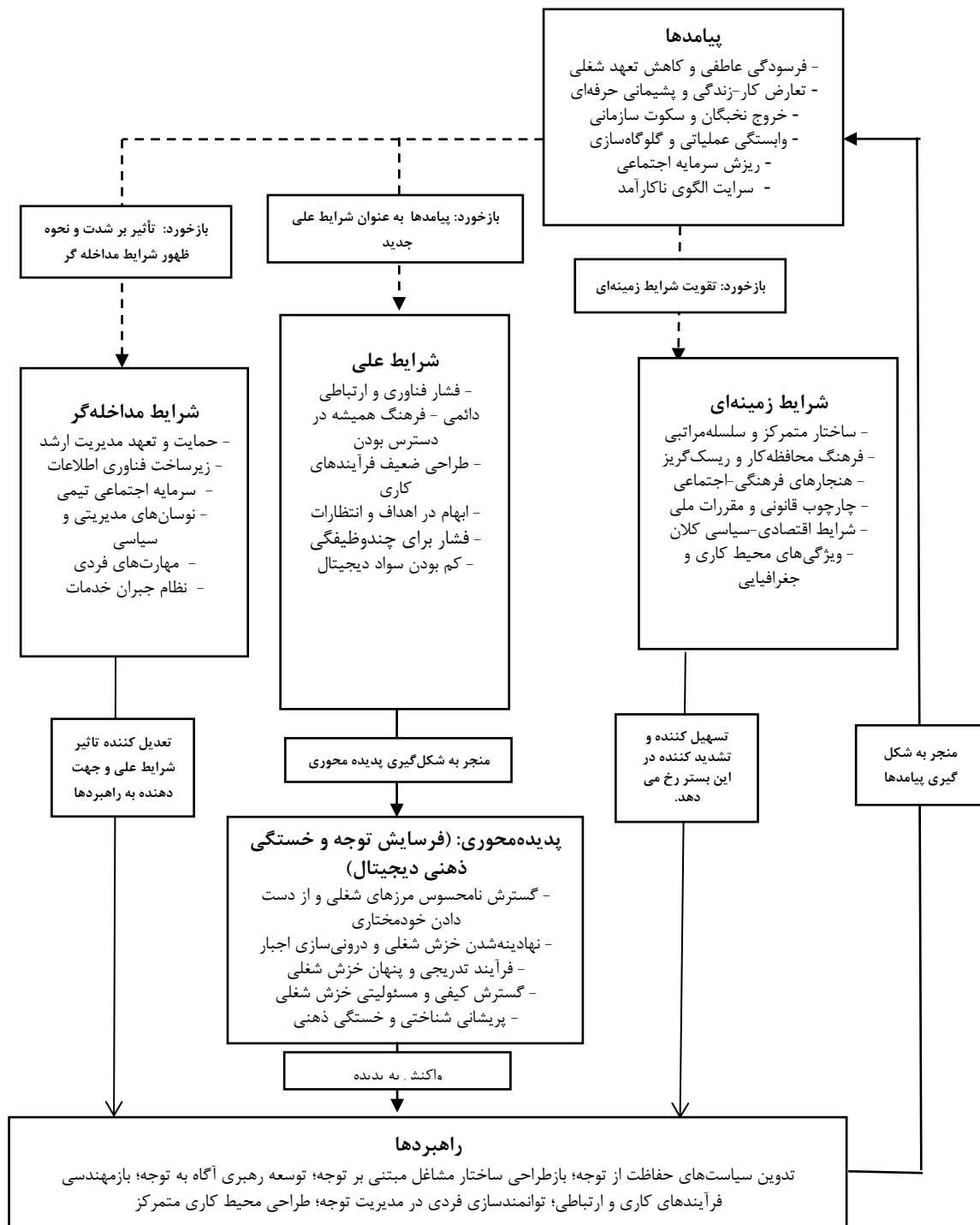
کد مصاحبه شونده	یک نمونه نقل قول مستقیم شاخص	کدگذاری باز	کدهای محوری	کدگذاری انتخابی
	کمتر می شود. اما در بسیاری از بخش ها هنوز کارها دستی و وقت گیر است.			
۱-۷- ۱۱-۱۶- ۲۰	در واحدهایی که همکاری تیمی قوی وجود دارد، کارها تقسیم می شود و فشار روی یک نفر کمتر است. اما در بعضی بخش ها هر کس فقط کار خودش را می کند.	روحیه تیمی، تقسیم کار عادلاننه، فردگرایی کاری	سرمایه اجتماعی تیمی	شرایط مداخله گر
۵-۸- ۱۵-۱۹- ۲۳	در دوران انتخابات یا تغییر استاندار، فشار کارها چند برابر می شود و همه چیز متشنج می شود. در دوره های ثبات، اوضاع کمی بهتر است.	تغییرات مدیریتی، فشارهای انتخاباتی، بی ثباتی سازمانی	نوسان های مدیریتی و سیاسی	شرایط مداخله گر
۴-۱۰- ۱۲-۱۸- ۲۲	کارمندی که مهارت «نه گفتن» دارد و مرزهای شغلی خود را مشخص می کند، کمتر در دام کار اضافه می افتد. متأسفانه آموزش های حرفه ای در این زمینه نداریم.	ضعف در مهارت نه گفتن، فقدان جرئت ورزی، نبود آموزش مدیریت مرزهای نقش	مهارت های فردی (مرزبان شغلی)	شرایط مداخله گر
۲-۷- ۱۱-۱۴- ۲۱	نبود نظام جبران شفاف برای کار اضافی، بی عدالتی سازمانی را نهادینه و انگیزه کارکنان را تضعیف می کنه.	عدم جبران مالی، نبود آیین نامه پاداش، ادراک بی عدالتی	نظام پاداش و جبران خدمات	شرایط مداخله گر
۲-۷- ۱۱-۱۹- ۲۳	دیگر نمی دانم کار واقعی ام چیه. هر روز کاری خارج از شرح وظایفم به من محول می شود. انگار همه انتظار دارند من همیشه در دسترس باشم.	محول شدن مکرر کارهای غیر مرتبط، احساس اجبار، در دسترس بودن دائمی، ناتوانی در تعیین مرز شغلی	گسترش نامحسوس مرزهای شغلی و از دست دادن خودمختاری	پدیده محوری
۴-۱۰- ۱۵-۲۰- ۲۵	همکاران کم کم باور کرده اند که «کارهای اضافی» بخشی از کارشان است. این دیگر نه اختیاری است، نه داوطلبانه؛ بلکه بخشی از فرهنگ غیررسمی شده است.	عادی سازی کار اضافی، تبدیل رفتار اختیاری به انتظار اجباری، درونی شدن فشارهای غیررسمی	نهادینه شدن خزش و درونی سازی اجبار	پدیده محوری
۵-۹- ۱۴-۱۸- ۲۲	خزش شغلی مثل بیماری خاموش است. کم کم پیش می آید، کسی متوجه نمی شود، ولی می بینی حجم کاری ات سه برابر شده و هنوز همان حقوق را می گیری.	افزایش تدریجی و نامحسوس بار کاری، اثر تجمعی فشارها، عدم تناسب کار و جبران	فرآیند تدریجی و پنهان خزش	پدیده محوری

کد گذاری انتخابی	کدهای محوری	کدگذاری باز	یک نمونه نقل قول مستقیم شاخص	کد صاحب شونده
پدیده محوری	گسترش کیفی و مسئولیتی خزش	پیچیدگی وظایف، مسئولیت‌های غیررسمی پریسک، نقش‌های میان‌بخشی بدون شرح وظیفه	خزش شغلی فقط حجم کار نیست؛ شامل مسئولیت‌های پیچیده، تصمیم‌گیری پریسک و نقش میانجی‌گری بین ادارات است؛ بدون اینکه نامی از آن در شرح شغل باشد.	۷-۱۱-۱۹-۲۳-۲۵
پدیده محوری	پیشانی شناختی و خستگی ذهنی	وقفه‌های مکرر دیجیتال، پاره‌پاره شدن توجه، احساس ناقص ماندن کارها	مدام اعلان‌ها گوشی و لپ‌تاپم را میلرزاند. حتی موقع تمرکز، ناگهان با یک پیام منحرف می‌شوم. آخر روز احساس می‌کنم هیچ کاری را کامل انجام ندادم.	۲-۵-۹-۱۴-۱۸
پدیده محوری	اضطراب، دیجیتال، عدم تعادل و فرسودگی عاطفی	ترس از جاماندن، استرس دائمی، تداخل کار و زندگی، کاهش اشتیاق، حضور حداقلی	همیشه ترس از دست دادن ایمیل یا پیام مهم را دارم. مدام گوشی را چک می‌کنم. کار آنقدر زندگی‌ام را گرفته که دیگر انرژی ندارم. آن اشتیاق اولیه را هم از دست داده‌ام.	۳-۷-۱۲-۱۵-۲۱
پیامدها	فرسودگی عاطفی و کاهش تعهد شغلی	خستگی عاطفی، بی‌انگیزگی شغلی، کاهش اشتیاق اولیه، حضور حداقلی در محل کار	انرژی‌ام تمام شده. دیگر آن اشتیاق اولیه را ندارم. فقط می‌آیم تا ساعت کار تمام شود. دیگر نمی‌توانم خودم را برای انجام کارها متعهد بدانم.	۴-۹-۱۴-۱۹-۲۲
پیامدها	تعارض کار-زندگی و پشیمانی حرفه‌ای	تداخل کار و زندگی، استرس خانوادگی، فقدان تعادل کار-زندگی، پشیمانی از کمک‌های اولیه	خانواده‌ام می‌گویند همیشه خسته‌ام و با آن‌ها نیستم. کار به زندگی‌ام لطمه زده و خرابش کرده. دیگر آن حسی که قبلاً برای کار خوب داشتم، نیست.	۱-۶-۱۱-۱۵-۲۱
پیامدها	خروج نخبگان و سکوت سازمانی	ترک خدمت نیروهای شایسته، رفتارهای منفعلانه کارکنان باقیمانده، کاهش خلاقیت سازمانی، سکوت سازمانی	کارکنان توانمند توی سازمان کم نداریم؛ که یا رفته‌اند یا ساکت شده‌اند و صدایشان در نمی‌آید. کسی حاضر نیست ابتکار عمل نشان دهد.	۵-۱۰-۱۶-۲۰-۲۵
پیامدها	وابستگی عملیاتی و گلوگاه‌سازی	تمرکز کار روی افراد خاص، گلوگاه‌سازی عملیاتی، آسیب‌پذیری فرآیندها، وابستگی سازمان به افراد کلیدی	اگر من نباشم، کارها زمین می‌ماند. مثلاً دو روز که مرخصی می‌گیرم، بر می‌گردم می‌بینم همه کارها مانده و همه می‌دانند فلان کار فقط با من است.	۲-۸-۱۲-۱۸-۲۳
پیامدها	ریزش سرمایه اجتماعی و	نارضایتی ارباب رجوع، بی‌اعتمادی اجتماعی به نهاد دولتی، تخریب وجهه سازمان، کاهش مشروعیت	مردم می‌گویند اداره کند کار می‌کند. این موضوع به اعتماد عمومی به استانداری و حکومت محلی لطمه زده است.	۱-۶-۱۱-۱۵-۲۱

کد مصاحبه شونده	یک نمونه نقل قول مستقیم شاخص	کدگذاری باز	کدهای محوری	کدگذاری انتخابی
			مشروعیت نهادی	
۳-۷- ۱۳-۱۷- ۲۴	این فرهنگ منفی فقط محدود به ما نیست؛ به دیگر ادارات استان هم سرایت کرده. کار اضافی بی‌پاداش دارد تبدیل به هنجار می‌شود.	سرایت الگوی ناکارآمد به سایر ادارات، عادی‌سازی بی‌عدالتی اداری، گسترش فرهنگ کار اضافی بی‌پاداش	سرایت الگوی ناکارآمد و عادی‌سازی بی‌عدالتی	پیامدها
۲-۷- ۱۱-۱۴- ۱۸	ما نیاز به یک "منشور حق قطع ارتباط" داریم که در آن ساعات سکوت ارتباطی مشخص شود و ارسال پیام خارج از وقت اداری ممنوع گردد.	منشور حق قطع ارتباط، ساعات سکوت ارتباطی، ممنوعیت ارسال پیام خارج از وقت اداری	تدوین سیاست‌های حفاظت از توجه	راهبردها
۳-۸- ۱۲-۱۶- ۲۰	باید مشاغل را بر اساس «بار شناختی» تحلیل کنیم، نه فقط بار کاری. برای کارهای نیازمند تمرکز عمیق، نقش‌های متمرکز تعریف کنیم و چندوظیفگی اجباری را حذف نماییم.	تحلیل بار شناختی مشاغل، تعریف نقش‌های متمرکز، حذف چندوظیفگی اجباری	بازطراحی ساختار مشاغل مبتنی بر توجه	راهبردها
۱-۵-۹- ۱۳-۱۷	مدیران باید در زمینه "اصول اقتصاد توجه" آموزش ببینند. معیارهای ارزیابی عملکرد از «حضور آنلاین» به «خروجی مطلوب» تغییر کند.	آموزش اقتصاد توجه به مدیران، تغییر معیارهای ارزیابی از حضور به خروجی، الگوسازی رفتاری مدیران	توسعه رهبری آگاه به توجه	راهبردها
۴-۹- ۱۳-۱۷- ۲۱	باید پروتکل‌های ارتباطی شفاف طراحی شود؛ مثلاً مشخص شود هر پیام چه سطح فوریتی دارد و مهلت پاسخ چقدر است. پلتفرم‌ها نیز یکپارچه شوند.	پروتکل‌های ارتباطی شفاف، تعیین سطح فوریت، یکپارچه‌سازی پلتفرم‌ها، خودکارسازی گزارش‌دهی تکراری	بازمهندسی فرآیندهای کاری و ارتباطی	راهبردها
۵-۱۰- ۱۴-۱۸- ۲۲	کارکنان باید تکنیک‌های مدیریت توجه مثل پومودورو و غیرفعال‌سازی اعلان‌ها را یاد بگیرند. همچنین باید مرزبندی بین کار و زندگی شخصی را تمرین کنند.	آموزش تکنیک پومودورو، غیرفعال‌سازی اعلان‌ها، مرزبندی کار و زندگی، تشویق به استراحت‌های کوتاه	توانمندسازی فردی در مدیریت توجه	راهبردها
۴-۸- ۱۲-۱۶- ۲۰	ایجاد مناطق سکوت یا اتاق‌های تمرکز عمیق در محیط اداری، ارتقای ارگونومی محیط کار و پشتیبانی از ابزارهای کاهش وقفه ضروری است.	ایجاد مناطق سکوت، اتاق‌های تمرکز عمیق، ارتقای ارگونومی، پشتیبانی از ابزارهای کاهش وقفه	طراحی محیط کاری متمرکز	راهبردها

مدل مفهومی پژوهش

شکل ۱، مدل مفهومی و نهایی پژوهش را نمایش می‌دهد. این مدل، مقوله‌های کشف‌شده را در شش دسته (شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، پدیده محوری، راهبردها، شرایط مداخله‌گر و پیامدها) سازماندهی کرده و روابط میان آن‌ها را به صورت یکپارچه ترسیم می‌کند. شرایط علی در بستر شرایط زمینه‌ای به پدیده محوری «فرسایش توجه و خستگی ذهنی دیجیتال» منجر می‌شوند. راهبردها با تأثیرپذیری از شرایط مداخله‌گر، پیامدهایی در سطوح فردی، سازمانی و نهادی ایجاد می‌کنند. فلش‌های بازخوردی نیز ماهیت پویا و چرخه‌ای مدل را نشان می‌دهند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روایت داستان شکل‌گیری «فرسایش توجه و خستگی ذهنی دیجیتال»

در فرآیند شکل‌گیری این مدل، داستان از پنج شرط علی آغاز می‌شود که همچون موتور محرکه‌ای، پدیده محوری را به حرکت درمی‌آورند: فشار بی‌امان فناوری و ارتباطات، فرهنگ همیشه در دسترس بودن، طراحی ناکارآمد فرآیندها، ابهام در اهداف و انتظارات، فشار چندوظیفگی و کمبود سواد دیجیتال. این شرایط، در بستر زمینه‌ای سازمان‌های ایرانی - با ساختار متمرکز، فرهنگ ریسک‌گریز، هنجارهای مبتنی بر حضور فیزیکی، مقررات دست‌وپاگیر، تنگنایهای اقتصادی-سیاسی و ویژگی‌های طاق‌فرسای محیط کار - به نقطه کانونی داستان، یعنی پدیده محوری «فرسایش توجه و خستگی ذهنی دیجیتال» می‌انجامد؛ پدیده‌ای که خود را در شش مؤلفه‌ی خزش شغلی، پریشانی شناختی و اضطراب دیجیتال نشان می‌دهد. در مواجهه با این پدیده، کنشگران سازمانی به کارگیری راهبردهای سه‌سطحی را در پیش می‌گیرند: در سطح کلان، سیاست‌های حفاظتی و بازطراحی مشاغل؛ در سطح میانی، توسعه رهبری آگاه و بازمهندسی ارتباطات؛ و در سطح خرد، توانمندسازی فردی و طراحی محیط متمرکز. اما انتخاب و موفقیت این راهبردها، خود در گرو شش عامل مداخله‌گر است: حمایت مدیریت، زیرساخت فناوری، سرمایه اجتماعی، ثبات سیاسی، مهارت‌های فردی و نظام پاداش. سرانجام، این داستان به پیامدهایی در سه سطح می‌انجامد: فردی (فرسودگی و تعارض کار-زندگی)، سازمانی (خروج نخبگان و وابستگی عملیاتی) و نهادی (ریزش سرمایه اجتماعی و سرایت بی‌عدالتی)؛ و حلقه‌های بازخورد، چرخه‌ای خودتشدیدشونده را ترسیم می‌کنند که در آن پیامدهای منفی، خود به‌عنوان شرایط علی جدید، بار دیگر خستگی دیجیتال را تشدید می‌نمایند.

نقشه تحول کدها از سطح باز تا مدل مفهومی

برای شفاف‌سازی فرایند انتزاع داده‌ها و نشان‌دادن چگونگی تبدیل کدهای خام مصاحبه‌ها به مقوله‌های نظری، «نقشه تحول کدها» با شمارش دقیق کدها همانند جدول ۳ ارائه شده است. این نقشه، مسیر حرکت از کدهای باز (مفاهیم اولیه استخراج‌شده از متن مصاحبه‌ها) به کدهای محوری (مقوله‌های فرعی) و سپس به مقوله‌های انتخابی (شش بعد مدل مفهومی) را به‌صورت فشرده و عینی نشان می‌دهد.

جدول ۳. نقشه تحول کدها

مقوله انتخابی	تعداد کدهای محوری	تعداد کدهای باز پشتیبان	نمونه عینی یک مسیر تحول (کد باز ← کد محوری ← مقوله انتخابی)
شرایط علی	۶	۱۸	«ضرورت پاسخگویی سریع، دریافت پیام در ساعات غیراداری» ← «فشار فناوری و ارتباطی دائمی» ← شرایط علی
شرایط زمینه‌ای	۶	۱۵	«تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری، سلسله‌مراتب طولانی» ← «ساختار متمرکز و سلسله‌مراتبی» ← شرایط زمینه‌ای
شرایط مداخله‌گر	۶	۱۸	«حمایت مدیران ارشد، تقدیر رسمی از کارهای فرانقشی» ← «حمایت و تعهد مدیریت ارشد» ← شرایط مداخله‌گر
پدیده محوری	۶	۲۱	«افزایش تدریجی و نامحسوس بارکاری، اثر تجمعی فشارها» ← «فرآیند تدریجی و پنهان خزش شغلی» ← پدیده محوری
راهبردها	۶	۲۱	«تحلیل بار شناختی مشاغل، تعریف نقش‌های متمرکز» ← «بازطراحی ساختار مشاغل مبتنی بر توجه» ← راهبردها
پیامدها	۶	۲۳	«خستگی عاطفی، بی‌انگیزگی شغلی، کاهش اشتیاق اولیه» ← «فرسودگی عاطفی و کاهش تعهد شغلی» ← پیامدها

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با هدف طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی در عصر اقتصاد توجه و کشف راهبردهای حفظ تمرکز و کاهش خستگی دیجیتال کارکنان انجام شد. با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد و مصاحبه با خبرگان، مدلی مفهومی مشتمل بر شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها تدوین گردید. یافته‌ها نشان داد که خستگی دیجیتال به عنوان پدیده محوری در بافت سازمان‌های ایرانی، عمدتاً حالتی حاد، وابسته به بافت دیجیتال و دارای سه مؤلفه متمایز شناختی، فیزیکی و هیجانی است. این یافته با پژوهش‌های پیشین که ابعاد چندگانه خستگی ناشی از کار مداوم با فناوری را تأیید کرده‌اند (مانند Fauville et al., 2021)، همسو می‌باشد. با این حال، برخلاف برخی مطالعات اولیه که خستگی دیجیتال را معادل فرسودگی شغلی تلقی می‌کردند، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که این دو سازه تفاوت‌های بنیادین دارند. خستگی دیجیتال در کوتاه‌مدت و با قطع مواجهه با فناوری کاهش می‌یابد (ماهیت برگشت‌پذیر)، در حالی که فرسودگی شغلی حالتی مزمن و مقاوم به تغییرات کوتاه‌مدت است. به عبارت دیگر، زنجیره علی بدین صورت است: بار شناختی بالا (به عنوان شرط علی سطح اول) به خستگی دیجیتال (پدیده محوری حاد) منجر

می‌شود و در صورت تداوم و عدم مدیریت، این خستگی حاد در بلندمدت به فرسودگی شغلی (پیامد مزمن) تبدیل می‌گردد. این تمایز مفهومی، نوآوری نظری مهم این پژوهش نسبت به مطالعات پیشین محسوب می‌شود که غالباً این سه سازه را به صورت خطی و ادغام‌شده تحلیل کرده‌اند (مانند (Nastjuk et al., 2024).

یافته‌های این پژوهش همسو و هم‌زمان مکمل و متمایزکننده ادبیات موجود به شرح زیر است:

-تأیید و تعمیق چارچوب‌های نظری بین‌المللی: یافته‌های این پژوهش به‌طور قوی از چارچوب‌های نظری کلیدی مانند نظریه بار شناختی (Sweller, 1988) و نظریه فرسایش منابع (Hobfoll, 2001) حمایت می‌کند. تجلی عینی اضافه‌بار شناختی را می‌توان در مفاهیم انتخابی «فشار فناوری و ارتباطی دائمی» و «پیشانی شناختی و خستگی ذهنی» مشاهده کرد. به عبارتی، هنگامی که سیستم اطلاعاتی سازمان و فرهنگ همیشه در دسترس، حافظه کاری و ظرفیت توجه فرد را به طور مستمر اشباع می‌کند، فرد توانایی پردازش عمیق و متمرکز را از دست می‌دهد. همچنین، فرآیند تحلیل تدریجی منابع شناختی و عاطفی کارکنان که به خستگی دیجیتال منجر می‌شود، در هسته نظریه فرسایش منابع قرار دارد. این فرآیند در مفاهیم انتخابی «فرآیند تدریجی و پنهان خزش شغلی»، «گسترش نامحسوس مرزهای شغلی و از دست دادن خودمختاری» و «فرسودگی عاطفی و کاهش تعهد شغلی» به خوبی نمایان است. به عبارت دیگر، کارکنان ابتدا با نیت مثبت و داوطلبانه وارد فرآیند استفاده از فناوری می‌شوند، اما افزایش تدریجی و نامحسوس بار شناختی و انتظارات بدون جبران متناسب، منجر به فرسایش منابع و در نهایت خاموشی تعهد می‌گردد. این مطالعه با نشان دادن نحوه عمل این مکانیسم‌ها در بافت پیچیده سازمان‌های ایرانی و با شناسایی مفاهیم بومی‌ای چون «چارچوب قانونی و مقررات ملی»، «فرهنگ محافظه‌کار و ریسک‌گریز» و «ویژگی‌های محیط کاری و جغرافیایی» به غنای تجربی این نظریه‌ها می‌افزاید.

در حالی که مطالعات پیشین (مانند (Borle et al., 2021؛ Riedl, 2022) ابعاد فردی و فناورانه تکنواسترس را شناسایی کرده‌اند، این پژوهش ابعاد ساختاری-اداری و سیاسی-فرهنگی نوینی را در بافت سازمان‌های ایرانی آشکار ساخته است که در مفاهیم زیر متجلی می‌شوند: «ساختار متمرکز و سلسله‌مراتبی» (تمرکزگرایی و سلسله‌مراتب طولانی که زمان و انرژی شناختی را هدر می‌دهد)، «چارچوب قانونی و مقررات ملی» (قوانین متمرکز و غیرمنعطف که انعطاف‌پذیری کاری را محدود می‌کند)، «شرایط اقتصادی-سیاسی کلان» (محدودیت دسترسی به ابزارهای به‌روز دیجیتال ناشی از تحریم که فشار مضاعفی بر کارکنان وارد می‌آورد)، «فرهنگ

محافظه کار و ریسک‌گریز» (فرهنگ سرزنش و ریسک‌گریزی که کارکنان را از «نه گفتن» به کارهای اضافی بازمی‌دارد) و «ویژگی‌های محیط کاری و جغرافیایی» (فشارهای ترافیکی و ساختارهای زمانی تحمیلی که فرصت بازیابی شناختی را سلب می‌کند). این ابعاد که در مطالعات غربی کمتر دیده می‌شوند، ریشه در ویژگی‌های خاص نظام اداری-سیاسی و فرهنگی ایران داشته و ضرورت بازنگری در قوانین متمرکز کار، بازطراحی زیرساخت‌های فناورانه و اصلاح فرهنگ سازمانی را آشکار می‌سازند.

پُر کردن شکاف مطالعاتی در بافت ایران: مطالعات داخلی پیشین عمدتاً بر ابعاد رسانه‌ای و بازاریابی اقتصاد توجه متمرکز بودند (مانند **روشندل اربطانی و همکاران، ۱۴۰۱؛ لطیفی و همکاران، ۱۴۰۴**) و هیچ‌یک به طور مشخص به مدیریت منابع انسانی در عصر اقتصاد توجه نپرداخته‌اند. این پژوهش با تمرکز مستقیم بر پدیده محوری «فرسایش توجه و خستگی ذهنی دیجیتال» و شش مؤلفه آن (خزش شغلی، پریشانی شناختی، اضطراب دیجیتال و...)، شکاف مفهومی را پر می‌کند. همچنین، در حالی که مطالعات بین‌المللی (مانند **Ohly et al., 2023**) به پیامدهای وقفه‌های دیجیتال اشاره کرده‌اند، پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و فرآیندی، «چگونگی» و «چرایی» شکل‌گیری خستگی دیجیتال را در عمق زیست سازمانی ایران آشکار ساخته و نقش عوامل بومی‌ای چون «شرایط اقتصادی-سیاسی کلان (تحریم فناورانه)»، «چارچوب قانونی و مقررات ملی (بازوی بلند مقررات)» و «هنجارهای فرهنگی-اجتماعی (فرهنگ رابطه محوری)» را در تشدید این پدیده نشان داده است.

کشف طیف راهبردهای کنش و نقش شرایط زمینه‌ای بومی: پیشینه پژوهشی عمدتاً بر راهبردهای فردی مانند مدیریت زمان یا غیرفعال‌سازی اعلان‌ها تأکید داشته است (**Pirkkalainen et al., 2019**)، اما این پژوهش طیف گسترده‌تری از راهبردها را در بافت سازمان‌های ایرانی آشکار ساخته است: از راهبردهای کلان-حاکمیتی («تدوین سیاست‌های حفاظت از توجه»، «بازطراحی ساختار مشاغل مبتنی بر توجه») و راهبردهای میانی-فرهنگی («توسعه رهبری آگاه به توجه»، «بازمهندسی فرآیندهای کاری و ارتباطی») تا راهبردهای خرد-فردی («توانمندسازی فردی در مدیریت توجه»، «طراحی محیط کاری متمرکز»). در این میان، ظهور «سیاست‌های حفاظت از توجه» و «بازطراحی ساختار مشاغل مبتنی بر توجه» به عنوان راهبردهای کلان-ساختاری و «طراحی محیط کاری متمرکز» به عنوان راهبرد فیزیکی-محیطی، نوآوری نظری این پژوهش است. همچنین، نقش شرایط زمینه‌ای منحصربه‌فردی همچون «چارچوب قانونی و مقررات ملی (قوانین متمرکز و غیرمنعطف)»، «شرایط اقتصادی-سیاسی کلان (تحریم فناورانه)» و «ویژگی‌های محیط کاری و جغرافیایی (اسارت در مکان و

زمان)» که در ادبیات جهانی کمتر به آن پرداخته شده، ضرورت مطالعات بوم‌نگر را برجسته می‌سازد.

پیشنهادهای

پیشنهادهای کاربردی برای مدیران سازمان‌های دولتی و خصوصی:

- تدوین و ابلاغ «منشور حق قطع ارتباط»: تعریف ساعات سکوت ارتباطی و ممنوعیت ارسال پیام‌های کاری خارج از وقت اداری (به استثنای موارد اضطراری) به عنوان یک سند رسمی و الزام‌آور در سازمان.

- بازطراحی ساختار مشاغل مبتنی بر بار شناختی: تحلیل مشاغل نه بر اساس «حجم کار»، بلکه بر اساس «ظرفیت توجه» و «بار شناختی» مورد نیاز، و تفکیک نقش‌های نیازمند تمرکز عمیق از نقش‌های نیازمند چندوظیفگی.

- طراحی فضاهای فیزیکی متمرکز: ایجاد «اتاق‌های سکوت» یا «مناطق عاری از اعلان» در محیط‌های اداری که کارکنان بتوانند بدون وقفه بر روی کارهای نیازمند تمرکز عمیق فعالیت کنند.

- تغییر نظام ارزیابی عملکرد: جایگزینی شاخص‌های مبتنی بر «حضور آنلاین» و «ساعت کاری» با شاخص‌های مبتنی بر «خروجی مطلوب» و «کیفیت کار».

- آموزش سواد توجه دیجیتال به کارکنان و مدیران: برگزاری کارگاه‌های آموزشی در زمینه مدیریت توجه، تکنیک‌های تمرکز (مانند پومودورو)، مهارت «نه گفتن» محترمانه و مرزبندی بین کار و زندگی شخصی.

پیشنهادهایی برای سیاست‌گذاران کلان (دولت مرکزی و نهادهای قانون‌گذار):

- انعطاف‌پذیری در قوانین کار و استخدام: اصلاح قوانین به گونه‌ای که امکان دورکاری، ساعات کاری شناور و مدل‌های کاری ترکیبی را برای سازمان‌ها فراهم سازد.

- حمایت از توسعه زیرساخت‌های فناورانه داخلی: سرمایه‌گذاری در تولید نرم‌افزارها و پلتفرم‌های بومی مدیریت همکاری و ارتباطات کاری که با نیازها و محدودیت‌های بافت ایران سازگار باشد.

- بازنگری در شاخص‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌ها: گنجاندن معیارهایی مانند «سلامت شناختی کارکنان»، «رضایت از تعادل کار-زندگی» و «کاهش خستگی دیجیتال» در کنار شاخص‌های صرفاً کمی.

محدودیت‌های پژوهش

این پژوهش با چهار محدودیت اصلی مواجه است. نخست، ماهیت زمینه‌ای و فرهنگی آن، زیرا

داده‌ها از بیست خبره ایرانی با ویژگی‌های خاص بافت ایران (فاصله قدرت بالا، فرهنگ رابطه‌محوری، محدودیت‌های تحریم و نظام اداری متمرکز) گردآوری شده که تعمیم یافته‌ها به سازمان‌های با فرهنگ متفاوت را محدود می‌سازد و نیازمند مطالعات تطبیقی آینده است. دوم، اتکا به ادراکات و تجارب ذهنی مشارکت‌کنندگان که هرچند برای پژوهش کیفی مناسب است، ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های یادآوری یا تمایلات شخصی قرار گیرد. سوم، بررسی یک مقطع زمانی مشخص که امکان رصد تحولات پویای خستگی دیجیتال در بلندمدت را فراهم نمی‌کند. چهارم، ماهیت اکتشافی و زمینه‌محور نظریه‌داده‌بنیاد که به جای تعمیم آماری، بر تعمیم نظری و ارائه بینش‌های عمیق برای موقعیت‌های مشابه تأکید دارد.

با وجود این محدودیت‌ها، پژوهش حاضر با ارائه مدلی بومی از خستگی دیجیتال، گامی مؤثر در شناسایی این پدیده در سازمان‌های ایران برداشته و می‌تواند راهنمای مدیران، سیاست‌گذاران و پژوهشگران باشد. نتیجه‌گیری نهایی آنکه در عصر اقتصاد توجه، مدیریت منابع انسانی نیازمند تحولی بنیادین و گذار از رویکردهای سنتی به رویکردی است که در آن حفاظت از توجه و بهزیستی دیجیتال کارکنان در مرکز راهبردهای سازمانی جای می‌گیرد. الگوی ارائه‌شده نقشه‌راهی است برای طراحی محیط‌های کاری متمرکز و انسانی که هم‌زمان بهره‌وری و کیفیت زندگی کارکنان را ارتقا دهد؛ تحقق این مهم نیازمند عزم مدیریت ارشد، توسعه‌ی رهبری آگاه به توجه، سرمایه‌گذاری زیرساختی و مهم‌تر از همه، ایجاد فرهنگی است که به توجه انسان به‌عنوان ارزشی اساسی در عصر دیجیتال احترام بگذارد.

قدردانی

از کلیه صاحب نظران اعم از اساتید و خبرگانی که در انتشار این اثر به نحوی مشارکت داشته‌اند قدردانی می‌نماییم.

Acknowledgments

The authors would like to express their gratitude to all experts and scholars who contributed to the publication of this work.

تعارض منافع

نویسنده اظهار می‌دارد که هیچ‌گونه تعارض منافع بالقوه‌ای در رابطه با انتشار این اثر وجود ندارد. علاوه بر این، مسائل اخلاقی از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار علمی، جعل و یا تحریف داده‌ها، انتشار و یا ارسال تکراری و افزونگی، به طور کامل توسط نویسنده مورد نظارت قرار گرفته است.

Conflict of interest

The author declare no potential conflict of interest regarding the publication of this work. In addition, the ethical issues including plagiarism, informed consent, misconduct, data fabrication and, or falsification, double publication and, or submission, and redundancy have been completely witnessed by the author.

حمایت مالی

نویسنده هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام این پژوهش، نگارش و یا انتشار این مقاله دریافت نکرده است.

Funding

The author received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

منابع

- بلوچ، محمد. و بلوچ، احمد. (۱۴۰۴). اقتصاد توجه و فرسودگی روانی کاربران شبکه های اجتماعی: تحلیلی بر مصرف رسانه‌ای در عصر اشباع دیجیتال، بیست و یکمین کنفرانس ملی حقوق، علوم اجتماعی و انسانی، روانشناسی و مشاوره، شیروان، ایران. <https://civilica.com/doc/2318424>
- روشندل اربطانی، طاهر؛ ساروخانی، باقر. و محمدپور، علیرضا. (۱۴۰۱). پیشایندهای جذب توجه کاربران در بستر اقتصاد توجه (مورد مطالعه: شبکه اجتماعی اینستاگرام). *مطالعات و تحقیقات اجتماعی در ایران*، ۱۱ (۱)، ۱۴۳-۱۶۶. [10.22059/jisr.2022.308945.1111](https://doi.org/10.22059/jisr.2022.308945.1111)
- لطیفی، غلامرضا؛ حسینی، سید حسین. آرخی، حاجی محمد. (۱۴۰۴). اقتصاد توجه و اهمیت آن در مدیریت رسانه. *علوم خبری*، ۱۴ (۲)، ۳۱۰-۲۹۱. [10.22034/lrsi.2025.483700.1268](https://doi.org/10.22034/lrsi.2025.483700.1268)
- بهرامی، مهدی؛ لطیفیان، احمد؛ اکبری نوقایی، محمدصادق. و کمالی‌نیا، سجاد. (۱۴۰۴). بررسی اثر مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر توسعه شایستگی‌های منابع انسانی با نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی. *مدیریت هوشمند سرمایه انسانی*، ۲ (۷)، ۱۰۵-۱۲۸. [10.22034/imhr.2026.570485.1067](https://doi.org/10.22034/imhr.2026.570485.1067)
- جواهری ذاکر، محمود؛ تاری، فتح الله. خورسندی، مرتضی. (۱۴۰۴). نقش اقتصاد توجه بر شکل‌گیری بی‌ثباتی بازار سهام در بورس اوراق بهادار تهران. *فصلنامه پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی*. ۳۳ (۱۱۵): ۹۴-۱۳۶. <http://qjerp.ir/article-1-3718-fa.html>
- نوری، روح اله؛ خواستار، حمزه؛ یگانه فرد، کمیل. و رازقی، علی محمد. (۱۴۰۳). شناسایی کاربردهای هوش مصنوعی در سلامت و ایمنی کارکنان. *مدیریت هوشمند سرمایه انسانی*، ۱ (۲)، ۱-۲۸. [10.22034/imhr.2025.479050.1010](https://doi.org/10.22034/imhr.2025.479050.1010)
- Bahrami, M., Latifian, A., Akbari Nooghabi, M. S., & Kamalinia, S. (2026). Investigating the effect of electronic human resource management on the development of human resource competencies with the mediating role of organizational learning culture. *Intelligent Management of Human Capital*, 2(7), 105-128. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/imhr.2026.570485.1067>
- Balouch, M., & Balouch, A. (2025). Attention economy and psychological burnout of social media users: An analysis of media consumption in the age of digital saturation. *Proceedings of the 21st National Conference on Law, Social and Human Sciences, Psychology and Counseling*, Shirvan, Iran. [In Persian] <https://civilica.com/doc/۲۳۱۸۴۲۴>
- Borle, P., Reichel, K., Niebuhr, F., & Voelter-Mahlknecht, S. (2021). How are techno-stressors associated with mental health and work outcomes? A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16), 1-19. <https://doi.org/10.3390/ijerph18168673>
- Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G. J., Beltran, J. R., Boselie, P., Lee Cooke, F., Decker, S., DeNisi, A., Dey, P. K., Guest, D., Knoblich, A. J., Malik, A., Paauwe, J., Papagiannidis, S., Patel, C., Pereira, V., Ren, S., ... Varma, A. (2023). Human resource management in the age of generative artificial

- intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 606-659. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12524>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4th ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452230153>
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper & Row. <https://files.blogs.baruch.cuny.edu/wp-content/blogs.dir/2418/files/2013/04/Mihaly-Csikszentmihalyi-Flow.pdf>
- Davenport, T. H., & Beck, J. C. (2001). *The attention economy: Understanding the new currency of business* [Review of the book *The attention economy: Understanding the new currency of business*, by T. H. Davenport & J. C. Beck]. Ubiquity, Article 376625. <https://doi.org/10.1145/376625.376626>
- Fauville, G., Luo, M., Queiroz, A. C. M., Bailenson, J. N., & Hancock, J. (2021). Zoom exhaustion & fatigue scale (ZEF). *Technology, Mind, and Behavior*, 2(1). 1-10. <https://doi.org/10.1037/tmb0000039>
- González de la Torre, P., Pérez-Verdugo, M., & Barandiaran, X. E. (2026). Attention is all they need: Cognitive science and the (techno)political economy of attention in humans and machines. *AI & SOCIETY*, 41 (1), 5–21. <https://doi.org/10.1007/s00146-025-02400-z>
- Heitmayer, M. (2025). The second wave of attention economics: Attention as a universal symbolic currency on social media and beyond. *Interacting with Computers*, 37(1), 18–29. <https://doi.org/10.1093/iwc/iwae035>
- Hobfoll, S.E. (2001) The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, 50, 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Javaheri Zaker, M., Tari, F., & Khorsandi, M. (2025). The role of attention economy on the formation of stock market instability in Tehran Stock Exchange. *Journal of Economic Research and Policies*, 33(115), 94-136. [In Persian] URL: <http://qjerp.ir/article-۳۷۱۸-۱-fa.html>
- Jegorow, D. (2026). Digital Fatigue, Sustainability Behaviour, and Energy Awareness Among Generation Z: The Role of Cognitive Resources and Education. *Social Sciences*, 15(1), 1-18. <https://doi.org/10.3390/socsci15010012>
- Latifi, G., Hosseini, S. H., & Arkhi, H. M. (2025). Attention economy and its importance in media management. *News Sciences*, 14(2), 291-310. [In Persian] <http://doi.org/۱۰.۲۲۰۳۴/Irsi.۲۰۲۵.۴۸۳۷۰۰.۱۲۶۸>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](https://doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)
- Loewenstein, G., & Wojtowicz, Z. (2025). The economics of attention. *Journal of Economic Literature*. 63(3), 1038-1089. <https://doi.org/10.1257/jel.20241665>
- Louati, H., Saidi, K., Bouslimi, J., Sayari, S., & Aljohaini, A. (2026). The critical role of HR in managing stress and enhancing wellbeing in the age of digitalization. *Frontiers in Sustainability*, 7 (1), 1-18. <https://doi.org/10.3389/frsus.2026.1696502>

- Mdhluli, N. I. (2025). Perils of perpetual connectivity: Navigating the 'always-on' culture in the modern workplace. *SA Journal of Human Resource Management*, 23 (1), 1-12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.3019>
- Nastjuk, I., Trang, S., Grummeck-Braamt, J. V., Adam, M. T. P., & Tarafdar, M. (2024). Integrating and synthesising technostress research: a meta-analysis on technostress creators, outcomes, and IS usage contexts. *European Journal of Information Systems*, 33(3), 361–382. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2022.2154712>
- Noori, R., Khastar, H., Yeganehfard, K., & Razeghi, A. (2025). Identifying the applications of artificial intelligence in employee health and safety. *Intelligent Management of Human Capital*, 1(2), 1-28. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/imhr.2025.479050.1010>
- Ohly, S., Bastin, L., Wunderlich, N. V., & Hüttges, A. (2023). Effects of task interruptions caused by notifications from communication applications on strain and performance. *Journal of Occupational Health*, 65(1), 1-15. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12408>
- Okonkwo, C. (2025). Digital fatigue and consumer decision making in the attention economy: A global perspective. *SSAR Journal of Economic and Business Management*, 1(4), 113-129. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17500010>
- Orhan, M. A., Castellano, S., Khelladi, I., Marinelli, L., & Monge, F. (2021). Technology distraction at work: Impacts on self-regulation and work engagement. *Journal of Business Research*, 126 (1c), 341–349. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.048>
- Pirkkalainen, H., Salo, M., Tarafdar, M., & Makkonen, M. (2019). Deliberate or Instinctive? Proactive and Reactive Coping for Technostress. *Journal of Management Information Systems*, 36 (4), 1179-1212. <https://doi.org/10.1080/07421222.2019.1661092>
- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research*, 19(4), 417-433. <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0165>
- Riedl, R. (2022). On the stress potential of videoconferencing: Definition and root causes of Zoom fatigue. *Electronic Markets*, 32(1), 153–177. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00501-3>
- Roshandel Arbatani, T., Saroukhani, B., & Mohammadpour, A. (2022). Antecedents of user attention attraction in the context of attention economy (Case study: Instagram social network). *Social Studies and Research in Iran*, 11(1), 143-166. <https://doi.org/10.22059/jisr.2022.308945.1111> [In Persian] <https://doi.org/10.22059/jisr.2022.308945.1111>
- Simon, H. A. (1971). *Designing organizations for an information-rich world*. In M. Greenberger (Ed.), *Computers, communications, and the public interest* (pp. 37-52). Johns Hopkins Press. https://veryinteractive.net/pdfs/simon_designing-organizations-for-an-information-rich-world.pdf

- Sirakaya, Y. (2025). Slipping attention in modern workplaces: Mental fatigue, micro-lapses, and performance risks. *Global Multidisciplinary Perspectives Journal*, 2 (6), 13-20. <https://doi.org/10.54660/GMPJ.2025.2.6.13-20>
- Sweller, J. (1988), Cognitive Load During Problem Solving: Effects on Learning. *Cognitive Science*, 12 (1), 257-285. https://doi.org/10.1207/s15516709cog1202_4.
- Tarafdar, M., Cooper, C. L., & Stich, J. F. (2019). The technostress trifecta: Techno eustress, techno distress and design: Theoretical directions and an agenda for research. *Information Systems Journal*, 29(1), 6-42. <https://doi.org/10.1111/isj.12169>
- Tarafdar, M., Pullins, E. B., & Ragu-Nathan, T. S. (2015). Technostress: Negative effect on performance and potential mitigation. *Information Systems Journal*, 25(2), 143–171. <https://doi.org/10.1111/isj.12053>
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The Impact of Technostress on Role Stress and Productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301–328. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240109>